

Tadeusz Aleksander

Instytut Pedagogiki UJ

DOKSZTAŁCANIE I DOSKONALENIE ZAWODOWE PRACOWNIKÓW W ZRESTRUKTURYZOWANYCH INSTYTUCJACH SPOŁECZNYCH

(Wybrane zagadnienia)

1. Warunki odbudowy systemu dokształcania i doskonalenia zawodowego w przedsiębiorstwach gospodarczych i społecznych

Gospodarka rynkowa w globalizującym się świecie zmusza nasze przedsiębiorstwa do przygotowania się do konkutowania z innymi producentami w kraju i na świecie. Zakłady produkcyjne i instytucje usługowe, chcąc się utrzymać na rynku, muszą dzisiaj wprowadzić nowe technologie, rozszerzyć asortyment wyrobów, poprawić jakość produktów, obniżyć koszty produkcji i usług, poprawić warunki i bezpieczeństwo pracy, ograniczyć emisję zanieczyszczeń itp. Wysoka jakość wyrobów i usług to podstawowy warunek powodzenia naszych firm. Trwająca od ponad 10 lat restrukturyzacja gospodarki w Polsce i intensywna próba poszukiwania w tym zakresie stymulatorów utwierdziła polityków i działaczy gospodarczych w przekonaniu, że jednym z tych stymulatorów powinno być nadal intensywne dokształcanie i doskonalenie zawodowe ogółu kadr wszystkich szczebli zaszerogowania. Doszli oni ponownie do przekonania o konieczności utrzymywania stałego i przemyślanego systemu dostosowywania kwalifikacji pracowników do nowych wymagań. Zjawisko to ma szczególne znaczenie w tych polskich przedsiębiorstwach, które zostały poddane gruntownej modernizacji. Postęp techniczny stawia nowe wyzwania przed pracownikami. Wymaga od nich wyzwolenia procesów przystosowawczych realizowanych poprzez kształcenie. Można mieć nowe maszyny i dobre technologie, lecz jeśli ludzie nie potrafią ich obsługiwać czy obsługują je źle, stają się one bezużytecznymi przedmiotami bądź nie przynoszą spodziewanych efektów.

Współcześni działacze gospodarczy uznają, że dzisiaj, w czasie szczególnie intensywnych zmian, narastającej konkurencji i urynkwienia gospodarki, wzrostu podaży nad popytem, jednym z ważnych elementów konkurencji na rynku stało się systematyczne podnoszenie poziomu kwalifikacji (merytorycz-

nych i moralnych) pracowniczych, pozwalających na jak najszybsze dostosowanie organizacji i pracy ich instytucji do funkcjonowania w dynamicznym otoczeniu. Inwestycja w kapitał ludzki stała się szansą na zwiększenie konkurencyjności poszczególnych podmiotów gospodarczych i społecznych oraz dostosowania ich działalności do światowych standardów.

Wiedzą oni, że w wielu przypadkach osiągnięcie celu przez instytucje gospodarcze i społeczne nie jest możliwe bez posiadania własnego, sprawdzonego i efektywnego systemu dokształcania i doskonalenia kadr. Dobry system dokształcania i doskonalenia zawodowego pozwala szybciej wprowadzić innowacje w zakładzie produkcyjnym i prowadzi do lepszej obsługi klienta w zakładzie usługowym.

Obowiązek taki określają dokumenty krajowe oraz międzynarodowe. Niewątpliwie przykładem pierwszych są kodeks pracy¹, ustawy o BPH i ochronie przeciwpożarowej, jak również inne przepisy szczegółowe. Mówiąc o dokumentach międzynarodowych, mam na myśli systemy jakości wprowadzone w przemyśle i budownictwie, zgodne z międzynarodową normą zapewnienia jakości ISO (*International Organization for Standardization*) 9001 (pkt 4.18), międzynarodowy system zarządzania bezpieczeństwem i higieną pracy 18001 (pkt 4.4.3), międzynarodowy system zarządzania środowiskowego 14001 (pkt 4.4.2).

Przedsiębiorstwa, które uzyskały międzynarodowy certyfikat jakości ISO 9001, kierują swoją działalnością gospodarczą według szczegółowo przygotowanej strategii opisanej w księdze jakości i ustalonych procedur zapewniania jakości wyrobów. W dokumentach tych jednoznacznie stwierdzono, że za jakość odpowiadają wszyscy pracownicy, od dyrektora do osoby zatrudnionej na najniższym szczeblu. Jakość to kategoria, którą się stale doskonalą. Osiąga się ją – zgodnie z treścią tych dokumentów – przez stałe doskonalenie kwalifikacji wszystkich pracowników. To doskonalenie organizuje się – zgodnie ze szczegółowo opracowanymi procedurami – dla każdego rodzaju i poziomu pracowników. Owo szczegółowo zaprojektowane dokształcanie i doskonalenie stało się w podmiotach gospodarczych i społecznych ważnym elementem zapewnienia wysokiej jakości ich pracy i osiąganego w niej wytworu.

Wymagania systemu jakości dla branży spożywczej (przemysłu spożywczego) określa norma oznaczona nazwą HACCAP (*Hazzard Analysis and Critical Control Point*), obowiązująca producentów żywności oraz ich poddostawców. Jest to norma duńska z 1997 roku, opracowana przez 75 członków reprezentujących wiele dziedzin działalności gospodarczej w dziedzinie produkcji żywności, zweryfikowana w 12 przedsiębiorstwach, w Polsce przyjęta za pośrednictwem Bureau Veritas SA z Gdyni. Mówi ona o procedurach pracy w przedsiębiorstwach spożywczych: produkcyjnych, przetwarzających, transportujących lub dostarczających produkty spożywcze, zapewniających bezpieczeństwo żywnościowe. Elementem tego zapewnienia według normy (pkt 3.1.2.4) jest szkolenie oraz troska o kwalifikacje. Dzięki nim zapewnia się bezpieczeństwo żywnościowe. Zgodnie z nią dostawca określa potrzeby szkoleniowe pracowników, co

¹ Kodeks pracy. Pełny skorowidz rzeczowy, Dom Wydawniczy ABC, 1996, art. 102–103 i 197–200.

jakiś czas je realizuje, prowadząc dokładną dokumentację z tej działalności (zapisy), łatwą do odszukania i przechowywania (pkt 4.5.1).

2. Organizacja systemu dokształcania i doskonalenia zawodowego

Wszystkie wymienione normy i stanowiące ich następstwo dokumenty życia społecznego uznały ważność dokształcania i doskonalenia zawodowego ludzi w przedsiębiorstwach gospodarczych oraz instytucjach społecznych i zmusiły ich zarządy do jego organizowania według ustalonych i zweryfikowanych procedur. Dzięki temu w zakładach pracy wielu branż (gospodarczych i społecznych) odpowiednio sformalizowano działania edukacyjne, ustalając ich szczegółowe procedury (określały one rodzaje działań, czas ich trwania, realizatorów i odpowiedzialnych za ich realizację). Potwierdzona dziś dokładność i uporządkowanie prowadzonego według tych procedur dokształcania i doskonalenia zawodowego pracowników poszczególnych firm dają podstawę do tego, by edukację zawodową we współczesnych zrestrukturyzowanych zakładach gospodarczych i zmodernizowanych instytucjach społecznych uznać za wysoce zorganizowaną.

Przyjęcie w zrestrukturyzowanych (często na wzór firm zachodnich) polskich jednostkach gospodarczych i instytucjach społecznych międzynarodowych norm i procedur dokształcania oraz doskonalenia zawodowego stwarza szansę na zmniejszenie nie tyle dystansu pomiędzy poziomem (bo o ten nie mam obawy), ile profilu przygotowania zawodowego pracowników tych firm w Polsce i na Zachodzie. Dokształcając i doskonaląc u nas identycznie jak na Zachodzie (nowe technologie, te same procedury organizacyjne pracy) dla podobnie lub tak samo zorganizowanych firm (telekomunikacja, przemysł, przedsiębiorstwa handlowe, instytucje gastronomiczne), edukacja dorosłych w naszym kraju nieuchronnie pogłębia i umacnia procesy międzynarodowej integracji i globalizacji.

Organizacją dokształcania i doskonalenia zawodowego w poszczególnych zakładach pracy zajmują się specjalne (o różnym stopniu organizacyjnej autonomii) komórki (działy, sekcje, departamenty): szkolenia zawodowego, jakości, zarządzania zasobami ludzkimi, personalne, obsługi personalnej, spraw pracowniczych, BHP, ochrony przeciwpożarowej. W nich określa się przydatność zawodową pracowników, zwłaszcza nowych, opracowuje programy i strategie dokształcania i doskonalenia zawodowego osób zatrudnionych na różnych stanowiskach, opracowuje plany i programy „szkoleń” tych pracowników, tworzy instrukcje co do ich weryfikacji, podejmuje decyzje odnośnie do miejsca ich doskonalenia (zakład pracy, ośrodek branżowy, szkoła wyższa, instytuty resortowe, specjalistyczne instytucje edukacyjne) itp. Wysoka pozycja w strukturze zakładów pracy komórek i agend odpowiedzialnych za dokształcanie i doskonalenie zawodowe dowodzi uznania potrzeb i ważności tego typu działań edukacyjnych. Natomiast organizacją (realizacją i wykonaniem) dokształcania i doskonalenia zawodowego w zdecydowanej większości przedsiębiorstw gospodarczych i instytucji społecznych, zwłaszcza dużych, zajmują się zakładowe ośrodki dokształcania i doskonalenia (nazwy ich bywają różne) kadr. W przed-

siębiorstwach małych, których nie stać na utrzymanie takich ośrodków, plan dokształcania i doskonalenia kadr realizowany jest przez kierowanie określonych pracowników do innych międzyzakładowych, resortowych lub stanowiących własność prywatną specjalistycznych ośrodków dokształcania i doskonalenia zawodowego.

Dzisiaj większość dużych i zrestrukturyzowanych zakładów pracy, niezależnie od ich prawnego statusu (spółka SA, państwowy), posiada własny ośrodek dokształcania i doskonalenia pracowników². Ośrodki te podporządkowane są z reguły działom (dyrektorom) zarządzania zasobami ludzkimi i administracji³. Utrzymywanie tych ośrodków w strukturze zakładów pracy i kontynuowanie wypracowanego w nich systemu dokształcania i doskonalenia zawodowego (wewnątrzzakładowego) jest uzasadnione względami ekonomicznymi i finansowymi. Dokształcanie i doskonalenie w nich jest dla zakładu po prostu tańsze. Wyliczenia dla Huty im. T. Sendzimira za 2000 rok wykazały, że średni koszt kształcenia pracownika w systemie wewnątrzzakładowym wyniósł wtedy 566 zł, podczas gdy koszt takiego samego dokształcania i doskonalenia w instytucjach zewnętrznych wyniósł 910 zł.

W dodatku wydzielenie zakładowego czy międzyzakładowego podsystemu dokształcania i doskonalenia zawodowego jest niezbędne m.in. dlatego, że gwarantuje on pracownikom zakładu łatwy dostęp nie tylko do nauki, ale również do egzaminów w obligatoryjnych formach dokształcania i doskonalenia, prowadzących do uzyskania określonych uprawnień zawodowych.

Własny ośrodek ułatwia systematyczność dokształcania i doskonalenia zawodowego, aktywizuje wokół organizacji tego dokształcania i doskonalenia kadrę pracowniczą – jako współorganizatora i przez to jest dla niej stymulatorem do własnego doskonalenia się.

Ośrodki te mają odpowiednią bazę dydaktyczną (czasem też i hotelową), własną kadrę oświatową (stale zresztą malejącą, jeśli idzie o etaty). Tworzą ją wykładowcy, trenerzy, egzaminatorzy, kontrolerzy i konsultanci, wywodzący się z własnej kadry inżyniersko-technicznej i administracyjnej. Dużą zaletą tej kadry jest znajomość praktyki i specyfiki pracy w zakładzie. Dzięki temu jej członkowie – jako autorzy programów, a następnie ich realizatorzy – eksponują treści najbardziej przydatne pracownikom, co nie pozostaje bez pozytywnego wpływu na efekty realizowanej przez nich edukacji i stosunek do niej osób uczących się.

Na marginesie tej refleksji warto wspomnieć o niskiej dzisiaj przydatności w naszym dokształcaniu i doskonaleniu zawodowym wykładowców (i innych ekspertów) z zagranicy. Niedawna moda na nich i często urzędowe preferencje do ich zatrudniania na stanowiskach realizatorów dokształcania i doskonalenia

² Trudno, mimo poszukiwań statystycznych, wskazać liczbę zakładowych ośrodków dokształcania i doskonalenia zawodowego. O ich ilości w kraju można wnioskować w przybliżeniu ze statystyki ogólnopolskiej. Materiały GUS informują, że w połowie 1999 r. na terenie kraju było łącznie 279 ośrodków doskonalenia zawodowego, a wiadomo, że liczba ta obejmuje także ośrodki międzyzakładowe (tj. branżowe i resortowe).

³ Podobne zakładowe struktury dokształcania i doskonalenia zawodowego istnieją w innych krajach. Przykładem Thyssen Stahl czy British Steel. Także one posiadają w swoich strukturach własne ośrodki (centra) dokształcania i doskonalenia zawodowego, ze szkołami włącznie.

kadry dały (poza nauką języka obcego) – jak się wydaje – znikome efekty. Na ogół przekazywali oni polskiem słuchaczom informacje zbyt ogólne i niekiedy banalne („gazetowe”), mało przydatne w środowiskach pracowniczych naszych zakładów. Nic też dziwnego, że w firmach gospodarczych i instytucjach społecznych, gdzie postawiono na rzeczywiste, a nie spektakularne efekty dokształcania i doskonalenia zawodowego, szybko ich miejsce zajęli miejscowi wykładowcy, znający polską rzeczywistość pracowniczą i społeczną.

Przy realizacji dokształcania i doskonalenia zawodowego w omawianych ośrodkach sięga się także po pomoc kadry szkół wyższych (określone wydziały) oraz pracowników instytutów resortowych (np. banki korzystają z pomocy pracowników Instytutu Bankowego w Warszawie), jak również po kadrę specjalistycznych agend edukacyjnych⁴.

Przez takie korzystanie z pomocy kadry szkół wyższych, instytutów branżowych i innych specjalistycznych agend edukacyjnych dokształcanie i doskonalenie zawodowe staje się dziełem szerszego grona osób niż określona kadra jednego – nawet dużego – zakładu pracy czy działającego tam ośrodka dokształcania i doskonalenia zawodowego.

Równolegle do restrukturyzacji przedsiębiorstw i instytucji usługowych w czasie przebudowy naszego życia społeczno-gospodarczego realizowana była reforma wielu ośrodków dokształcania i doskonalenia zawodowego. Prowadziła ona do zmniejszenia kosztów utrzymania tych placówek. Wyraziło się to głównie w zmniejszeniu liczby etatów zatrudnionych w nich pracowników oraz włączeniu w ich struktury innych ogniw (np. bibliotek) zakładowej infrastruktury kulturalnej lub następnych ogniw oświatowych zakładu. Ośrodki te nierzadko uzyskiwały od władz oświatowych zezwolenia i licencje na organizowanie różnych form kształcenia (szkoly dla dorosłych, kursy kształcenia obligatoryjnego, egzaminy na uprawnienia, nauczanie specjalistyczne). Podjęto też działania mające na celu lepsze wykorzystanie (więcej zajęć) obiektów i infrastruktury poszczególnych ośrodków.

3. Realizacja dokształcania i doskonalenia zawodowego

Analiza działalności dydaktycznej zakładowych ośrodków dokształcania i doskonalenia zawodowego upoważnia do wydzielenia kilku kierunków (zakresów) dokształcania i doskonalenia zawodowego. Pierwszy kierunek to kształcenie (obligatoryjne) w zakresie bezpieczeństwa i higieny pracy oraz ochrony przeciwpożarowej. Priorytety w tym zakresie bywają wyznaczone przez ogólnopolskie przepisy. Treści tego kierunku dokształcania i doskonalenia zawodowego są podobne, a niekiedy nawet identyczne we wszystkich zakładach pracy. Podobne są także metody tej części działalności edukacyjnej oraz jej organizacja.

⁴ Przykładowo można podać, że tylko Firma Chemiczna Dwory SA (kolo Oświęcimia) w realizacji procesu dokształcania i doskonalenia zawodowego współpracowała (2000 r.) z 44 instytucjami naukowymi, oświatowymi i konsultingowymi. Przykładem tych ostatnich są: Zespół Ekspertów Menager z Krakowa, Ośrodek Badania Jakości Wyrobów ZETOM z Warszawy, Firma Szkoleniowo-Doradcza „Oświata 2000” z Katowic.

Drugi kierunek działalności ośrodków to nauka zawodu i ćwiczenie nowych pracowników w opanowywaniu czynności zawodowych, typowych i istotnych dla wykonywania pracy w danej firmie gospodarczej czy instytucji społecznej. Główny wysiłek w tym obszarze kierowany jest na nabywanie wpraw w wykonywaniu czynności zawodowych u adeptów poszczególnych zawodów (w tym także zatrudnionych po studiach). Ci ostatni początkowo podążają zgodnie z wyznaczonymi dla nich ścieżkami rozwoju zawodowego przez różne stanowiska pracy, po to, by z jednej strony nabyć wprawę w wykonywaniu realizowanych tam czynności zawodowych, z drugiej – poznać zakład i jego strukturę organizacyjną. Jest to nauka na stanowisku pracy u boku mistrzów i zawodowych patronów, określanych często także mianem trenerów. Czas takiej nauki jest różny, zależnie od złożoności wykonywanych czynności zawodowych i złożoności struktury zakładu pracy. Trwa z reguły rok.

Trzeci obszar kształcenia kadr w ośrodkach dokształcania i doskonalenia zawodowego to nauczanie języków obcych. Wiele polskich firm korzysta z funduszy zagranicznych, ma filie za granicą (np. banki) lub nawiązuje współpracę z tamtejszymi firmami. Do pełnego nawiązania takiej współpracy, do korzystania z dokumentacji i materiałów zagranicznych przydatna jest znajomość języka obcego. Tłumaczenie dokumentów jest drogie i podnosi znacznie koszty utrzymania instytucji.

Niemalą część treści poznawanych podczas dokształcania i doskonalenia zawodowego stanowi informatyka, zwłaszcza rozległe kształcenie pracowników w zakresie obsługi komputerów.

Następny zakres działalności edukacyjnej omawianych ośrodków to kształcenie psychologiczne, zwłaszcza przekazywanie w nich wiedzy na temat stosunków międzyludzkich, kierowania ludźmi, warunków kształtujących kulturę współżycia. W dużym zakresie na zajęciach w ośrodkach przekazuje się i pogłębia wiedzę ekonomiczną, dotyczącą np. warunków wydajności, zagadnień opłacalności produkcji i pracy, marketingu itp. Podczas dokształcania i doskonalenia zawodowego uczący się poznają także podstawy prawne swojej zawodowej działalności (kodeksy, prawa i obowiązki).

Największą część treści opracowywanych podczas zajęć w omawianych ośrodkach stanowią jednak zagadnienia specjalistyczne, traktujące o technice, technologii i organizacji pracy w danej branży i zawodach w niej występujących, zwłaszcza w zakładzie, który jest realizatorem dokształcania i doskonalenia zawodowego.

Poszczególne ośrodki wypracowały liczne formy działalności edukacyjnej. Niewątpliwie dominującą formą są kursy. Organizuje się różne ich rodzaje: uczące nowych czynności zawodowych, języka obcego, podnoszące biegłość w wykonywaniu określonych czynności, przygotowujące do egzaminów kwalifikacyjnych (robotnika i mistrza w zawodzie), na uprawnienia (spawacza różnych specjalności, operatorów żurawi, pedagogiczne dla mistrzów, konserwatora suwnic, przecinaczy tlenowych, elektryków, kierowców wózków akumulatorowych, na tzw. uprawnienia energetyczne, obsługi dźwigów towarowo-osobowych, audytorów wewnętrznych, uprawnienia budowlane), uczące nowego zawodu (dla zagrożonych bezrobociem) itp.

Ważną formą dokształcania i doskonalenia zawodowego, zwłaszcza kadry kierowniczej, są seminaria, sympozja i sesje naukowe, kursokonferencje.

Intensywną formą wyżej omawianej działalności w ośrodkach jest samokształcenie. Z reguły przybiera ono postać czytelnictwa (książek i czasopism fachowych). Ostatnio pojawia się coś, co można nazwać kształceniem na odległość – trend do wykorzystania telewizji w realizacji samokształcenia. Coraz powszechniejsze staje się korzystanie z taśm z nagranyimi programami i wykładami oraz sięganie do Internetu. Potężnieje więc w samokształceniu strategia nauki na odległość.

Wśród form realizowanych w niektórych ośrodkach, zwłaszcza większych zakładów gospodarczych i instytucjach społecznych, pojawiły się także studia podyplomowe. Wprawdzie do niedawna częściej wysyłało się pracowników do szkół wyższych i instytutów resortowych, ale w ostatnich latach studia takie organizuje się także – ze względów oszczędnościowych – w niektórych ośrodkach dokształcania i doskonalenia zawodowego. Zorganizowanie w nich takich studiów jest dużo tańsze niż wysłanie sporej liczby pracowników do instytucji zewnętrznych.

Zaznaczyć należy, że ostatnio formy dokształcania i doskonalenia zawodowego w realizujących je ośrodkach ulegają znacznej zmianie, która polega na przechodzeniu od tradycyjnych wykładów do ćwiczeń. Wykłady w tych instytucjach w znacznym stopniu się przeżyły. Wszędzie preferuje się ćwiczenia (nazywane warsztatami) i inne zajęcia praktyczne (praca, produkcja). W wielu środowiskach dostrzega się niechęć do zajęć „przegadanych”. Jeśli już akceptuje się wykład, to krótki („miniwykład”), i to tam, gdzie jest on konieczny. Zniechęcenie zauważa się również wobec wykładów realizowanych przez gości zagranicznych.

To duże znaczenie ćwiczeń, a zwłaszcza wykonywania pracy w dokształcaniu i doskonaleniu zawodowym, zdaje się potwierdzać opracowaną niegdyś przez Wincenta Okonia teorię wielostronnego nauczania – uczenia się. Autor zwrócił w niej uwagę na duże znaczenie w procesie kształcenia nauczania poprzez przyswajanie treści, odkrywanie treści, przeżywanie ich, a następnie przez działanie⁵. W tej ostatniej formie – na co zwraca uwagę Wincenty Okoń – uczący się najskuteczniej poznaje normy działania i postępowania, a także zmieniania rzeczywistości. Uczenie się jest najefektywniejsze przez pracę, powoduje skuteczne przyswojenie sobie norm działania i opanowywania sposobów zmieniania rzeczywistości. Potwierdzeniem dużej efektywności nauczania poprzez pracę zawodową jest także znany w dydaktyce stożek doświadczenia Dale’a. Informuje on, że ludzie, ucząc się, zapamiętują zaledwie 10% tego, o czym czytają i co słyszą, a 30% tego, co widzą, natomiast prawie 90% tego, czego uczą się poprzez praktyczne wykonywanie określonych czynności. Nic też dziwnego, że w takich warunkach nowa praca z zastosowaniem najnowszych urządzeń technicznych staje się najskuteczniejszą formą dokształcania i doskonalenia zawodowego.

⁵ W. Okoń, *Wprowadzenie do dydaktyki ogólnej*, Wydawnictwo „Żak”, Warszawa 1995, s. 191–207.

Kadra ośrodków dokształcania i doskonalenia dokłada wielu starań, aby w swej pracy stosować efektywne metody kształcenia. Wstępem do realizacji tego zamiaru są starania o dobre wyposażenie ośrodków w nowoczesny sprzęt i pomoce dydaktyczne (w tym potrzebne książki i inne materiały). Kierownictwo tych ośrodków wychodzi bowiem z założenia, że przyszły wartościowy pracownik musi się uczyć na dobrym i nowoczesnym sprzęcie i przy zastosowaniu najnowszych procedur pracy. Jeśli nie będzie się wspierał podczas dokształcania i doskonalenia takiej jakości sprzętem, nie będzie dobrym pracownikiem w przyszłości. W tym celu w miejscach szkoleniowych (także dla dorosłych) omawianych ośrodków tworzy się stanowiska symulacyjne. Na nich nie tylko uczy się, ale także przeprowadza egzaminy praktyczne. Zgodnie z sygnalizowaną ambicją w pracy dydaktycznej ośrodków dokształcania i doskonalenia zawodowego stosuje się masowo nauczanie symulacyjne, zajęcia praktyczne, nauczanie przez środki audiowizualne (telewizja, kasety, internet), gry dydaktyczne, pokaz (*case study*) itp. Wyraźne są w ich pracy preferencje dla metod praktycznych, działania, pragmatyzmu. Można zaryzykować ocenę, że w dokształcaniu i doskonaleniu zawodowym słowa już się mało liczą. Dostrzega się w nim wyraźne preferencje metod prowadzących do ukształtowania konkretnych umiejętności i nawyków. Kształcenie odbywa się według norm i standardów obowiązujących w Unii Europejskiej (liczba godzin, treść, metody). Za przykładem rozwiązań stosowanych w Unii modne stają się u nas modułowe kształcenie, dokształcanie i doskonalenie zawodowe.

Ważnym zabiegiem, mającym na celu utrzymanie wysokiego poziomu dokształcania i doskonalenia zawodowego w różnych ośrodkach, stały się ankiety oceniające, wypełniane przez słuchaczy na końcu zajęć, oraz badania poziomu merytorycznego i dydaktycznego organizowanego w nich dokształcania i doskonalenia. Na razie potwierdzają one wysoki poziom merytoryczny i metodyczny oraz przydatność prowadzonych szkoleń.

4. Ewolucja dokształcania i doskonalenia zawodowego

Wyraźnej ewolucji ulega zawód i stanowisko osób, które w ostatnich latach uczą się w zakładowym systemie dokształcania i doskonalenia zawodowego. O ile dawniej dominowali robotnicy (szacuje się, że stanowili oni 2/3 ogółu uczących się), o tyle dzisiaj jest ich wśród uczących się tam osób znacznie mniej. Zasluga to z jednej strony zaleceń kodeksu pracy, który mówi, że daną pracę może podjąć tylko osoba do niej przygotowana. Dawniej pracę podejmowali robotnicy niewykwalifikowani, często zmieniający się (fluktuacja, rotacja), w związku z tym trzeba ich było uczyć zawodu. Dzisiaj natomiast wśród dokształcających się i doskonalących dominuje kadra kierownicza. Jest to posiew z jednej strony tego, że funkcje kierowników objęli dzisiaj ludzie nowi, fachowcy („olimpijczycy”) w danym zawodzie, którzy jednak nie uczyli się wcześniej sztuki kierowania ludźmi. Takich szkół w ich młodości nie było. Ta nowa kadra kierownicza uczy się wszystkiego: marketingu i zarządzania, kierowania ludźmi, ekonomii (np. sposobu oceny ekonomiczności firmy), prawa (np. kodeksu

prawa handlowego), komunikacji międzypersonalnej, psychologii (psychologicznych podłoży obecnych zmian, teorii stresu i sposobów zapobiegania im) itp.

Charakterystyczną cechą współczesnego doskształcania i doskonalenia zawodowego jest to, że realizuje się je głównie w czasie wolnym uczestników. Dawniej znaczna jego część odbywała się w czasie pracy i kosztem tego czasu. Dzisiaj czas pracy przeznaczony jest na pracę uczących się, a czas wolny na naukę. Sprawili to dwie okoliczności. Pierwsza to dążenie do poprawy ekonomiczności pracy zawodowej. Druga to przesunięcie punktu ciężkości doskształcania i doskonalenia zawodowego na kadrę kierowniczą, która w godzinach pracy jest zajęta czynnościami zawodowymi, a uczyć się może dopiero w czasie wolnym. Ta ewolucja dokonuje się mimo niejednokrotnych protestów związków zawodowych, które często w sposób spektakularny opowiadają się za zapewnieniem pracownikom odpowiedniej ilości czasu wolnego.

Przesunięcie w strukturze zawodowej osób dominujących wśród doskształcających i doskonalących się w ośrodkach zakładowej edukacji pociągnęło za sobą zmianę w preferencjach określonych form doskształcania i doskonalenia. Dawniej przeważało kształcenie kursowe na miejscu. Dzisiaj preferuje się kształcenie z oderwaniem od pracy, polegające na organizowaniu doskształcania poza miejscem pracy, np. w ośrodku wczasowo-wypoczynkowym zakładu pracy. Takie zajęcia poza miejscem pracy sprzyjają odizolowaniu się edukowanych pracowników od codziennych spraw i skupieniu ich uwagi na nauce. Dzięki temu zabiegowi doskształcanie i doskonalenie bywa efektywniejsze.

Zdaje się, że dzisiaj poprawił się także stosunek do nauki wielu osób uczących się w ośrodkach doskształcania i doskonalenia zawodowego. Dawniej wśród wielu osób skierowanych tam na „przeszkolenie” nie dostrzegało się zapału i motywacji do nauki. Raczej słabe było ich zainteresowanie nauką. Na zajęciach robili wrażenie znudzonych. Sensowniejszy dzisiaj nabór na różne formy doskształcania i doskonalenia zawodowego, bliższe związanie treści tego procesu z potrzebami uczących się spowodowały widoczną poprawę tego stosunku.

Zakładowe ośrodki doskształcania i doskonalenia zawodowego, podobnie jak i cały organizowany przez nich system doskształcania i doskonalenia kadr, pokonują na co dzień sporo przeszkód i trudności. Pierwsza z nich to skromność środków finansowych i wymuszone przez to oszczędne gospodarowanie nimi. Braki te są elementem ogólniejszego zjawiska, jakim staje się uszczuplanie funkcji kulturowych zakładów pracy (likwidacja bibliotek, zanik zakładowej akcji wczasów, wyciszanie zakładowych rozgłośni radiowych, topnienie liczby zakładowych imprez artystycznych). Skromność środków na organizację doskształcania i doskonalenia zawodowego sprawia, że kadra pracowników zaangażowana w tym obszarze niejednokrotnie występuje przeciw proponowanej prywatyzacji zakładowych ośrodków szkolenia. Pracownicy boją się rosnących w wyniku prywatyzacji podatków i realizacji innych dodatkowych opłat.

Bardzo ważnym problemem w doskształcaniu i doskonaleniu zawodowym staje się dzisiaj współpraca pomiędzy pracownikami z różnym stopniem przygotowania zawodowego i pomiędzy ośrodkami doskształcania i doskonalenia zawodowego o różnym poziomie i zakresie tradycji oraz odmiennym dorobku w zakresie organizowanej edukacji dorosłych. W szczególności chodzi tutaj o przekazywanie doświadczeń i umiejętności. Rosnąca konkurencja pomiędzy pra-

cownikami, jak i wymienionymi ośrodkami sprawia, że interesem lepszego, bardziej doświadczonego nie jest przekazywanie swego doświadczenia innemu, mniej doświadczonemu. Z tego powodu wielu pracowników niechętnie doksztalca i doskonali młodszych kolegów, widząc w nich potencjalnych konkurentów. Obawy o wykorzystanie doświadczeń przez innych stają się także barierą rozwinięcia szerszej i głębszej współpracy pomiędzy ośrodkami doksztalcenia i doskonalenia zawodowego różnych zakładów pracy. Nadzieją na pokonanie tej ostatniej bariery jest tworzenie konsorcjów firm gospodarczych i w następstwie tego profilowanie ośrodków szkolenia poszczególnych podmiotów gospodarczych na doksztalcenie i doskonalenie zawodowe, np. wybranej grupy pracowników całego konsorcjum.

5. Funkcje doksztalcenia i doskonalenia zawodowego

Realizowane dzisiaj w zakładowych ośrodkach doksztalcenie i doskonalenie zawodowe niewątpliwie, niezależnie od ewentualnych niedociągnięć, pełni kilka ważnych funkcji.

Utrzymywanie sprawnego systemu doksztalcenia i doskonalenia zawodowego rozszerza wiedzę pracowników i przyczynia się do przyjęcia przez nich nowych, skutecznych procedur zawodowych. Tym samym ułatwia karierę zawodową pracowników (na miejscu, w swoim zakładzie). Przez organizowanie na miejscu doksztalcenia i doskonalenia zawodowego wspomaga się własnych pracowników w robieniu kariery zawodowej i pokonywaniu wieloszczeblowej drogi od adepta do zawodowego mistrzostwa.

Realizowane w zakładowych ośrodkach doksztalcenie i doskonalenie zawodowe umożliwia zakładom pracy realizację zadań gospodarczych i społecznych. W wielu przypadkach osiągnięcie przez zakład i jego pracowników tych celów, w dodatku na wysokim poziomie, byłoby trudniejsze, a nawet niemożliwe. Dobry system szkolenia umożliwia wdrożenie w zakładzie wielu innowacji w postaci nowych technologii produkcji i lepszych systemów organizacyjnych pracy. Sprzyja też rozpowszechnianiu się skuteczniejszych metod pracy. Wszystko to prowadzi do osiągnięcia przez zakład większych efektów działalności.

W wielu zakładach pracy doksztalcenie i doskonalenie zawodowe jest formą stabilizacji załogi i wysokiej satysfakcji jej członków z zatrudnienia. Z powodu możliwości podnoszenia kwalifikacji w obecnym miejscu zatrudnienia wielu ludzi niejednokrotnie rezygnuje z możliwości przeniesienia się do innej, nawet lepiej płatnej pracy. Przez właściwe doksztalcenie i doskonalenie nie tylko przygotowuje się odpowiednią kadrę dla zakładu, ale także motywuje do pracy i wiąże emocjonalnie z firmą. Dobry system doksztalcenia i doskonalenia zawodowego staje się więc źródłem samozadowolenia z pracy i satysfakcji z niej.

Doksztalcenie i doskonalenie zawodowe – jego poziom i jakość – podnosi dzisiaj wizerunek wielu firm. Jego wysoka jakość sprawia, że niektóre zakłady pracy można nazwać firmami uczącymi się. Taki status to dzisiaj konieczność. W wielu ocenach jakości firm, w określaniu ich kondycji, bierze się pod uwagę nie tylko poziom kwalifikacji kadry, ale także jakość funkcjonującego w nich doksztalcenia i doskonalenia zawodowego.

W zakładowych ośrodkach kształcenia i doskonalenia zawodowego przechowywana jest wiedza pedagogiczna i doświadczenie w zakresie edukacji dorosłych. Gromadzą ją nauczyciele i wykładowcy, konsultanci, egzaminatorzy i kierownicy. Tworzy się w nich tradycja i edukacyjna obyczajowość. Dzięki nim powstaje swoisty edukacyjny pomost pomiędzy dawnymi, obecnymi a przyszłymi pokoleniami pracowników. Utrwalają się i stabilizują tradycje zawodowe.

Dostrzeżone funkcje wskazują, że realizowane w zakładowych ośrodkach kształcenia i doskonalenia zawodowe należy nie tylko utrzymać, ale także efektywnie doskonalić. Strategiami tego doskonalenia, dostosowanego do charakteru przemian życia gospodarczego i społecznego, powinno być w pierwszym rzędzie ściśle jego wiązanie z potrzebami kadrowymi wielkich, zrestrukturyzowanych i okrzepłych struktur gospodarczych i społecznych, dobra koordynacja działań edukacyjnych wszystkich agend oświatowych i jednostek edukacyjnych w obrębie danej struktury gospodarczej i społecznej, zintensyfikowanie działań edukacyjnych w obrębie różnych grup społeczno-zawodowych. Do następnych, bardziej długofalowych, możemy zaliczyć ujednolicenie i uporządkowanie podstaw prawnych tej edukacji, podniesienie poziomu wykształcenia ogólnego i zawodowego w szkołach, które powinny przygotować przyszłe kadry pracownicze w takim stopniu, by w nich rozbudzić motywację i potrzebę dalszej edukacji oraz ukształtować niezbędne do niej umiejętności i sprawności pracy umysłowej. Wskazane też wydaje się rozszerzenie zakresu form realizacji pozaszkolnej edukacji zawodowej dorosłych, zwłaszcza o te z dominacją działań animacyjnych (seminaria, sympozja, konferencje), poradnictwa i koleżeńskiej wymiany doświadczeń zawodowych w zespołach pracowniczych itp.

Dzisiaj rodzą się różne koncepcje i warianty docelowego przekształcania ośrodków kształcenia i doskonalenia zawodowego oraz rozwijania organizowanej w nich działalności. Jedną z nich zmierza do tego, by ośrodki poszczególnych zakładów pracy wyspecjalizowały się w jednym typie kształcenia i doskonalenia zawodowego pracowników określonych spółek (konsorcjów) tworzonych z kilku zakładów pracy (np. hut). W takich warunkach mogłyby one organizować seminaria, szkolenia i warsztaty w wybranym zakresie dla jednolitych grup pracowników określonych zakładów pracy z wykorzystaniem doświadczeń merytorycznych, organizacyjnych i dydaktycznych wypracowanych i nabytych wcześniej. Do tej działalności wykorzystywana może być infrastruktura zakładowych domów wczasowych.

Koncepcja druga zmierza do przekształcenia (restrukturyzacji) części wspólnych ośrodków kształcenia i doskonalenia zawodowego w fundacje lub spółki z o.o., działające już na innych zasadach finansowania, które przejęłyby funkcje obsługi szkoleniowej podmiotów gospodarczych i społecznych. Taka zmiana pociągnie jednak za sobą znaczny wzrost kosztów organizowanego w nich kształcenia i doskonalenia zawodowego.

Tak prognozowane kształcenie i doskonalenie zawodowe w podmiotach gospodarczych i instytucjach społecznych staje dzisiaj przed poważnymi trudnościami teoretycznymi i praktycznymi. Potrzebuje ono skutecznego wsparcia naukowego i metodycznego. Wsparcie teoretyczne dotyczy ustalenia zakresu pojęcia i opracowania koncepcji modnego dzisiaj „zarządzania szkoleniem i wiedzą”. Takie bowiem pojęcie i zjawisko pojawia się dzisiaj w teorii kształ-

cania i doskonalenia zawodowego. Określając teoretycznie to zagadnienie, wskazać należy na jego funkcję w ogólnej strategii rozwoju poszczególnych przedsiębiorstw gospodarczych i instytucji społecznych. Jeśli natomiast idzie o wsparcie metodyczne, to rodzi się pilna potrzeba podpowiedzenia praktyce oświatowej skutecznych metod planowania i programowania, nade wszystko zaś realizacji procesu dokształcania i doskonalenia zawodowego. Powstaje też pilna konieczność wypracowania czytelnych kryteriów oceny (modnej dzisiaj „ewaluacji”) procesu dokształcania i doskonalenia zawodowego, a także podpowiedzenia praktyce skutecznego sposobu pomiaru jego efektów (w tym również wyrażonych we wskaźnikach opłacalności ekonomicznej).

6. Bibliografia

- Aleksander T., *Ośrodki dokształcania i doskonalenia zawodowego kadr w systemie edukacji zawodowej dorosłych* [w:] *Andragogiczne problemy współczesności*, T. Aleksander (red.), Wydawnictwo UJ, Kraków 1999, s. 145–164.
- Bańka A., *Zawodoznawstwo. Poradnictwo zawodowe. Pośrednictwo pracy. Psychologiczne metody i strategie pomocy bezrobotnym*, Wydawnictwo PRINT-B, Poznań 1995.
- Czarnecki K., *Rozwój zawodowy człowieka*, Instytut Wydawniczy Związków Zawodowych, Warszawa 1985.
- Czarnecki K., Karaś S., *Profesjologia w zarysie (rozwój zawodowy człowieka)*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1996.
- Nowacki T., *Zawodoznawstwo*, Instytut Technologii Eksploatacji, Radom 1999.
- Wiatrowski Z., *Podstawy pedagogiki pracy*, wyd. 3 – zmienione i poszerzone, Wydawnictwo Uczelniane w Bydgoszczy, Bydgoszcz 2000.
- Wojtasik B., *Doradca zawodu. Studium teoretyczne z zakresu poradownictwa*, Wydawnictwo Uniwersytetu Wrocławskiego, Wrocław 1994.